



Kliniken und Krankenhäuser auf dem Weg zur KTQ-Zertifizierung

Die besondere Problematik von Uni- und Großkliniken bei der KTQ-Zertifizierung

Deutsche Krankenhäuser sind gesetzlich zu Qualitätsmanagement verpflichtet. Als Standardverfahren setzt sich dabei zunehmend die krankenhausspezifische Zertifizierung nach KTQ durch. Eine Besonderheit des KTQ- im Vergleich zu anderen QM-Verfahren ist, dass Einrichtungen als ganze und nicht einzelne Ihrer Abteilungen zertifiziert werden.

Die Erreichung der dabei geforderten „Güte“ und „Durchdringung“ stellt für Universitätskliniken und andere Krankenhäuser der Maximalversorgung eine besondere Herausforderung dar. Schließlich muss ein hoher Qualitätsstandard über alle erbrachten Leistungen, über alle Krankenhausbereiche und alle Berufsgruppen erreicht und nachgewiesen werden.

Drei Unternehmenskulturen – drei Vorgehensvarianten

Das Vorgehen zur Erreichung der Zertifizierungsreife ist bei allen Krankenhäusern der Maximalversorgung zwangsläufig zweigleisig. Zum einen müssen Leistungen auf Ebene der Gesamteinrichtung bereitgestellt, zum anderen muss die Qualitätsentwicklung in Einzelprojekten auf Abteilungsebene vorangebracht werden. Eine Universal-lösung gibt es nicht. Vielmehr muss sich jede große Einrichtung seiner Stärken und Schwächen bewusst werden und aus den Vorgehensvarianten den zur eigenen Unternehmenskultur passenden Weg zur Erreichung der Zertifizierungsreife finden. Ganz unterschiedliche Wege beschreiten etwa das Universitätsklinikum Mannheim (1.400 Betten, 80 Stationen), das bereits 2004 als erstes Universitätsklinikum das KTQ-Zertifikat erhalten hat, das Universitätsklinikum Freiburg (1.800 Betten, 110 Stationen) und das Klinikum Bremerhaven (700 Betten).

Das Universitätsklinikum Mannheim fokussiert auf die „Güte“ seines QM-System über ein Zentrales QM-Team und unterstützt die „Durchdringung“ aller Bereiche sehr stark mit zentral zur Verfügung gestellten Leistungen. Dadurch sind ein hohes Qualitätsniveau der zur Verfügung gestellten Konzepte sicher gestellt und Synergiepotenziale werden weitmöglich ausgeschöpft.

Wir sind eine der führenden Unternehmensberatungen im Gesundheitswesen, spezialisiert auf Strategieberatung, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Qualitätsmanagement. Einzelne Krankenhäuser und Rehakliniken betreuen wir ebenso wie große Klinikträger und Universitätskliniken. Unser Ziel ist, 2010 Marktführer unter den Beratungen im Gesundheitswesen zu werden.

Zu unserer Verstärkung stellen wir zum nächst möglichen Termin ein:

Management Consultants

- + Senior Consultants für Wirtschaftlichkeits- und Prozessberatung
 - + Mitarbeiter mit zweijähriger Erfahrung in der Unternehmensberatung
 - + exzellente Universitätsabsolventen
- sowie **1 Team-Assistent/in**

Sind Sie jung, ehrgeizig und überdurchschnittlich? Dann informieren Sie sich auf unseren Internetseiten und schicken Sie Ihre elektronischen Bewerbungsunterlagen an Frau Dr. Elke Eberts. Wir bieten Ihnen hervorragende Perspektiven in einem spannenden Umfeld!



Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement GmbH

Graf-von-Galen-Str. 11
64646 Heppenheim

ab Juni 2005
Am Oberen Luisenpark 7
68165 Mannheim

Telefon: 06252 / 910 210
Telefax: 06252 / 910 170
E-Mail: recruiting@zeq.de
www.zeq.de

Konsequenterweise wird der Selbstbewertungsberichts des Mannheimer Uniklinikum von einem erweiterten zentralen Team erstellt. Für die tiefere Einbindung der Bereiche in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden Workshops organisiert und ein zentrales Maßnahmencontrolling zur Verfügung gestellt. Voraussetzung, dass dieses Vorgehen eine hohe Durchdringung erreicht, ist, dass das interne Qualitätsmanagement bereits flächendeckend auf einem hohen Niveau ist. Das Universitätsklinikum Mannheim etwa forciert seine QM-Entwicklung schon seit 1995 sehr intensiv. Ohne fundierte QM-Erfahrung in den einzelnen Abteilungen ist bei diesem Vorgehen nicht gewährleistet, dass jeder einzelne Mitarbeiter sich mit dem Sinn und Zweck von KTQ identifiziert und QM in seinem Bereich entsprechend umsetzt.

Einen dezentralen Ansatz hat das Universitätsklinikum Freiburg gewählt. Dort ist jede Abteilung für ihr eigenes QM-System und die Erstellung einer separaten Selbstbewertung nach KTQ

verantwortlich. Dabei kann Unterstützung von zentraler Stelle angefordert werden, das Implementierungscontrolling erfolgt zentral. Dieser primär auf „Durchdringung“ orientierte Ansatz bindet einerseits viele Mitarbeiterressourcen, gewährleistet aber andererseits, dass QM umfassend gelebt wird. Für das Universitätsklinikum ist es folgerichtiger Ausdruck des eigenen Qualitätsanspruchs. Die Schwierigkeit bei der KTQ-Bewertung besteht bei dem Ansatz darin, die Leistungen der Teilbereiche in einer Zusammenschau auf 130 Seiten zu einem effektiven Gesamtbild zusammenzufügen, welches den dahinter stehenden Einzelleistungen gerecht wird.

Im Klinikum Bremerhaven werden beide Ansätze miteinander verbunden, indem „Güte“ und „Durchdringung“ gleichzeitig betrachtet werden und dabei stets die Frage nach Effizienz und Effektivität der Vorgehensweise im Vordergrund steht. Für einen Überblick über den Stand des QM-Systems wird ein

gemeinsamer Selbstbewertungsbericht sowie klinikübergreifende und klinikspezifische Managementhandbücher erarbeitet, in deren Erstellung sich Promotoren aller Kliniken unter externer Moderation einbringen. Aus den gemeinsamen Gesprächen nehmen die Mitarbeiter Verbesserungsmaßnahmen für ihre Bereiche mit, in denen sie dann entsprechende Qualitätsprojekte durchführen. Dabei liegt der Fokus immer auf solchen Projekten, die der nachhaltigen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur dienen, und nicht erstrangig dem kurzfristigen Zertifizierungsergebnis.

Weitere Ansätze

Da eine Reihe weiterer Maximalversorger eine Zertifizierung Ihres QM-Systems auf Gesamtebene anstreben, werden sich weitere Vorgehensvarianten Ansätze herausentwickeln. Wir sind gespannt, diese mitzuverfolgen. <<

Stefan Ruhl, Rüdiger Herbold
Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement GmbH, Heppenheim
www.zeq.de, info@zeq.de